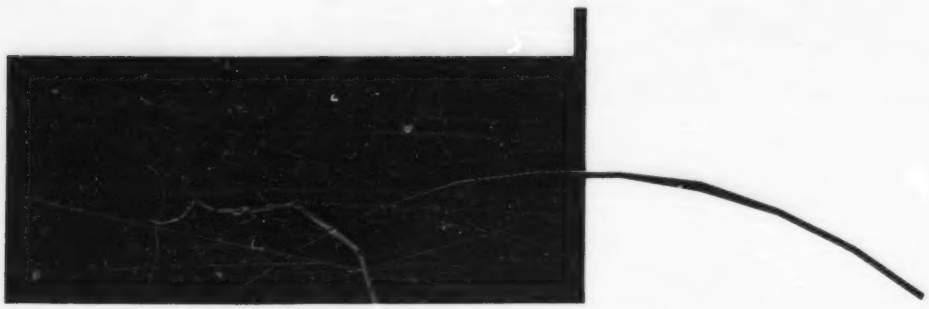


Airline Restructuring in Canada
Second Interim Report

PREPARED BY DEBRA WARD
Independent Transition Observer on Airline Restructuring
August 15, 2001

[redacted]

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION 3

RECENT DEVELOPMENTS 4

THE STATE OF COMPETITION 5

- WHERE COMPETITION **IS** GROWING 5
- WHERE COMPETITION **IS NOT** GROWING 6
- DIFFERENCES BETWEEN THE CARRIERS 7
- THE CHANGING MARKET 8
- UNANSWERED QUESTIONS 8
- THE BOTTOM LINE 9

HOW ARE STAKEHOLDERS COPING? 10

- COMMUNITIES AND SMALL BUSINESSES 10
  - *WHAT IS WORKING* *10*
  - *WHAT'S SLOWING THEM DOWN* *12*
- PROVINCIAL AND TERRITORIAL GOVERNMENTS 13
- SERVICE IN BOTH OFFICIAL LANGUAGES 14
- UNANSWERED QUESTIONS 14
- THE BOTTOM LINE 14

RESTRUCTURING AND RELATIONSHIPS 16

- EMPLOYEES, FORMER EMPLOYEES AND SUPPLIERS 16
- TRAVEL AGENTS 17
- PASSENGERS 18
- OTHER CARRIERS 19
- THE BOTTOM LINE 19

CANADA AND THE REST OF THE WORLD 20

- ECONOMIC IMPACTS 20
- LIBERALIZATION 20
- CUSTOMER SERVICE 21
- THE BOTTOM LINE 22

RECENT GOVERNMENT ACTIVITIES 23

WHAT TO WATCH FOR IN THE NEXT SIX MONTHS 24

APPENDIX ONE: THE OBSERVER'S MANDATE 25

APPENDIX TWO: MEETINGS HELD 26

INTRODUCTION

Twelve months ago, it seemed that pundits were predicting that the acquisition of Canadian Airlines by Air Canada would lead to either total disaster or complete success, depending on their viewpoints. Naysayers foresaw higher fares, worse service and the death of competition. The pro-merger side predicted that after a period of restructuring, Canada would emerge with a stronger airline industry, led by one formidable major carrier and enhanced by specialized niche carriers.

What a difference a year makes. Right now, Air Canada is struggling to reach profitability and there are no easy answers or shortcuts to achieve it. WestJet and Canada 3000 are offering some real competitive options increasing the number of seats and destinations they are offering Canadians. Most critically during the economic downturn, they both offer low-fare options that are attracting more travellers, as demand for Air Canada's traditional high-yield service declines. But Air Canada still flies two out of every three seats in the country.

As the drama in our skies unfolds, Canadians must deal with the very real impacts of these struggles on their communities, businesses and lives. Are Canadians getting adequate and reasonable service? It appears that many of Canada's urban centres are enjoying increased competition, but rural regions still characterize their service as expensive, spotty and a disincentive to economic development. Restructuring also takes a human toll. Some current employees, as well as former employees of and suppliers to Canadian Airlines, have reported a number of great difficulties.

The first interim report laid out the key issues described by stakeholder groups, and asked many questions. Some of the questions have been answered. Others have not. Given the dynamic environment, more questions have arisen. The second interim report documents what areas of concern have been resolved, and which ones require our continued attention.

AUTHOR'S NOTE

This report, which is an interim document, tries to capture the essence of dozens of meetings, hundreds of pages of correspondence as well as many hours of research over six months.

My goal was to keep it to a manageable and readable length, while providing a fairly complete overview of the last six months. However, that meant the exclusion of a great deal of the detailed background and explanatory notes. These notes have, and will continue to inform and add depth of knowledge to my ongoing observations. Anyone wishing more information is invited to contact the author.

Debra Ward
Independent Transition Observer on Airline Restructuring
613 274 0691 (tel) 613 226 7166 (fax) 1877 261 0787 (toll-free)
transition.observer@home.com

RECENT DEVELOPMENTS

CHANGES IN THE MARKET

- The economic slowdown has led to:
  - Air travel cascading from high-end to low-fare seats – good news for WestJet and Canada 3000, bad news for Air Canada;
  - Air travel postponed or eliminated for the foreseeable future.
- High fuel price double whammy has had:
  - A direct impact on carriers' costs (except for hedged fuel);
  - An effect on disposable income, reducing spending on many items, including airfare.
- Air Canada will compete for lower-fare customers (which is the only segment seeing any growth) by:
  - Introducing a discount carrier;
  - Replacing a number of business-class seats on certain aircraft with economy seats;
  - Initiating new marketing programs for small and medium-sized businesses, seniors, last minute/ short-stay travel and group and convention travel.
- WestJet's[1] new offerings include expanded service to 18 Canadian destinations, the introduction of long-haul domestic flights and distribution on the Sabre reservation system;
- Canada 3000[2] expanded its number of Canadian destinations to 21 following the purchase of Royal Airlines and Canjet, and has recently introduced a business-class, "big-seat" service and advanced-selection on reserved seating;
- Air Transat retained focus on its core customer group: the vacation traveller.

LATEST FINANCIALS[3]

- Air Canada showed an operating loss for the second quarter of 2001 (attributed to the economic downturn and high fuel prices), and has announced a package of initiatives to reduce costs and increase revenues, including a further workforce reduction of 4,000 employees, wage reductions for management, capacity reductions (2%) and increased economy seating;
- WestJet had a profitable second quarter (its 18th consecutive profitable quarter) – 11.3% increase from the same period in 2000 and has also shown growth in net earnings in the first six months of fiscal 2001 compared to 2000;
- Canada 3000's fiscal year ending April 2001, showed record increases in both revenues and net income.

---

[1] Information was obtained through the carriers' websites. Any errors are my own.
[2] *Ibid*
[3] *Ibid*

THE STATE OF COMPETITION

There are two opposing views about the state of competitive air service in Canada. The first view is that, thanks in large part to both WestJet and Canada 3000, competition is alive and well and growing in Canada. The polar view is that Air Canada's dominance is profound, and has been, and continues to be, little affected by what other air carriers are doing.

There are a number of reasons for these very different views. The first is simply one of context. Depending on how you look at the data, or even where you live, you see very different pictures emerging. For example, while both WestJet and Canada 3000 have doubled their domestic capacity, Air Canada still flies 2/3 of all of the seats in Canada; it not only flies to more Canadian destinations, it generally has higher frequency. The second reason is more fundamental. No single view of the market has emerged because the market itself is highly unsettled. There are no long-term trends that can determine a steady pattern yet, and unexpected factors like the economic downturn have forced us to reassess or reject some assumptions. Finally, each of the major airlines serving Canadians is very different in what products they offer and how they offer them, so in some ways comparing Air Canada to WestJet or Canada 3000 is like comparing "apples to oranges".

WHERE COMPETITION **IS** GROWING[4]

- Air Canada (AC) and Canadian Airlines (CAI) flew a combined total of 77% of all seats in Canada in August 1999 (AC flew approx 43% and CAI, approx. 34%). In July 2001, the merged carrier flew about 65% of all seats in Canada;
- During the same period, WestJet's share of capacity grew to 14% from 7% and Canada 3000 grew to almost 9% of total capacity from 4%;
- As the number of seats available in total are almost identical (143,125 seats per day in 2001 vs. 141,890 in 1999), it appears generally that other carriers have replaced any reductions in capacity made by Air Canada. However, these numbers also tend to indicate that there has been no real growth in the market; (i.e. the pie is being redistributed, but it hasn't gotten any bigger);
- Air Canada's recently announced reductions in flights and capacity could lead to new opportunities for other carriers to expand their services.

---

[4] *Source: Data prepared by Transport Canada, Air Policy, July, 2001 based upon the Back Accociates Official Airline Guide database.*

WHERE COMPETITION **IS NOT** GROWING

- **CANADIAN CITIES SERVED**: Air Canada serves 143 Canadian **direct** city-pairs (almost twice the number of all other carriers (78) combined);
- **RURAL CANADA**: Air Canada has reduced capacity in regional markets by about 7% in 2000 and 13% in 2001. Other carriers have replaced some of this capacity, but not completely.

CHART #1[5]

Share of domestic market, by % of seats , July 1999 to July 2001

	1999	2000	2001
Air Canada	77.07	70.3	65.28
Westjet	6.75	10.27	13.99
Canada 3000	4.13	5.52	8.51
Other majors	4.68	4.88	4.08
Other airlines	7.38	9.03	8.14

[5] *Source: Data prepared by Transport Canada, Air Policy, July, 2001 based upon the Back Accociates Official Airline Guide database.*
General Notes: "**Air Canada**" includes its regional carriers and partners and Canadian Airlines and its partners/regional carriers in 1999; "**Canada 3000**" includes Royal Airlines and Canjet; "**Other majors**" include Air Transat, First Air (plus partners) and Air Norterra; "**Other airlines**" include all other scheduled domestic airlines.

DIFFERENCES BETWEEN THE CARRIERS

Another way to assess the competition in the market is by comparing the type of products offered by the airlines. For example, Air Canada and Canadian Airlines offered virtually identical services, and were in direct competition. It is not so cut-and-dried today. Air Canada traditionally has catered specifically to the high-end business traveller, and in that arena has no true competition. However, recent changes in buying patterns indicate that this customer group is shrinking and that Air Canada will respond by marketing more aggressively to lower-fare travellers.

Air Canada is the only Canadian carrier which is a partner in a global alliance, in this case Star Alliance. Star Alliance allows Air Canada to seamlessly connect to hundreds of destinations globally via its partner carriers[6] wherever these airlines fly (to 894 airports in 129 countries). Air Canada passengers on Star Alliance flights can accumulate and use Aeroplan points on Star partners and have access to their business lounges.

Canada 3000, which started as a charter carrier, offers "reliable, affordable air travel" and is expanding not only its range and number of domestic flights, but is also extending its list of "extras", moving closer to the types of services associated with Air Canada: meals, reserved seating, and business class services. It is a lower-fare airline than Air Canada, and does not offer the same level or range of services, such as lounges, or frequent flyer points[7]. It flies to both Canadian and international destinations.

On the other side of the spectrum, WestJet is a no-frills domestic carrier, offering "affordable travel options". Prices are kept low in part by not offering as many services common on other carriers, such as meals and pre-assigned seating. WestJet attracts customers (who are referred to as "guests") by stimulating demand by pricing. The model has been described as one of getting people off of buses and onto WestJet planes. WestJet does not fly internationally nor does it interline with other carriers, either foreign or domestic.

Air Transat, offers a fourth option for passengers: serving its core passenger group, vacationing Canadians as part of Transat A.T. Inc. which through its subsidiaries and affiliated companies, is active in every aspect of the organization and distribution of holiday travel.

Carriers which fly in remote, and mostly northern destinations are a key part of the entire Canadian network. Because of their unique role and challenges, the impact of airline restructuring on them will be the subject of greater detail in the next interim report.

---

[6] Star Alliance includes: Air Canada; Air New Zealand/AnsettAustralia; All Nippon Airways; Austrian Airlines/Tyrolean/Lauda; BMI British Midland; Lufthansa; Mexicana; Scandinavian Airlines; Singapore Airlines; Thai Airways International; United Airlines and VARIG.

[7] AAdvantage points were offered for a period of time, but were discontinued at this writing.

THE CHANGING MARKET

Traditionally, Air Canada has relied on high-end business travel for its core revenue. These are customers who have been willing to pay a premium for certain services: frequency, business-class seats, points, lounges, etc. However, this type of traveller could be a thing of the past, thanks to the current economic slowdown. Worldwide, more business people seem to be using low-fare carriers or excursion fares as corporate profits plunge. Most significantly, some believe that these changes could be permanent.

The U.S. based Business Travel Coalition conducted a survey[8] earlier this year of 62 large and medium sized U.S. companies, with the following results:

- Eighty six per cent of companies surveyed said they had acted to cut costs or plan to do so by the end of the year;
- Company travel managers reported that employees are taking fewer trips, shorter trips, buying advance sale and excursion tickets and say that many of the practices will stay in place, no matter how well the companies may do when the economy recovers from the slow down.

Air Canada has seen the same type of reduction in business travel demand, with more of these passengers using low-fare alternatives. The economic downturn, high fuel prices and their long-term impact were not anticipated when Air Canada merged with Canadian. This is proving to have profound implications not only for the carrier, but also the level and type of service we receive. Because of the size of the airline, the number of services it offers, and the union agreements it works under, Air Canada is a very expensive airline to operate. Based on its poor 2nd quarter showing, it announced a program of cost cutting and revenue enhancement initiatives. Most of the initiatives involve competing for low-fare passengers, including the creation of a separate low-fare carrier, more economy seats in some aircraft and marketing programs for niche customers, such as convention groups, among others.

UNANSWERED QUESTIONS

- How do we decide on a standard definition for "competition"?
    - Comparison of percentage of market share for each carrier?
    - Number of Canadian cities served?
    - Percentage of population served?
    - A second global alliance partnering with a Canadian carrier?
    - Carriers offering the same range and level of products and services?

[8] As reported in the *Philadelphia Inquirer*, Friday, June 29, 2001

THE BOTTOM LINE

- Competition has grown rapidly, particularly in the low-fare market, and has replaced capacity removed by Air Canada overall;
- However, Air Canada still has the lion's share of domestic seats (65%);
- Air Canada, Air Transat, WestJet and Canada 3000 each follow different business models and offer four very different "packages" of services and prices;
- Air Canada is the only domestic carrier which is linked to a global alliance and can offer 894 destinations in 129 countries;
- The economic downturn could have a permanent impact on business travel patterns, reducing the high-yield market segment and increasing demand for low-fare travel;
- The absence of a "standard" definition of competition makes analysis difficult and fairly subjective.

HOW ARE STAKEHOLDERS COPING?

COMMUNITIES AND SMALL BUSINESSES

Airline restructuring hasn't been easy for many communities and local businesses. Some of the key challenges identified were:

- The difficulty these stakeholders have in influencing airlines' decisions, despite the importance of air access to the community's economic and social well being;
- The need to negotiate with airlines in a more competitive and business-like way, coupled with the realization that stakeholder groups lack fundamental tools (such as current, regional data) that are essential to effective negotiations;
- Concerns about the cost of supporting and/or enhancing the local airport facilities;
- Air Canada's obligation to fly all existing AC/CAI routes will end as of December 2002.

However, what started out as an angry barrage of criticism has become more constructive. Communities are far more knowledgeable and informed about air service than a year ago. Many are now dealing with air access issues strategically, rather than on an ad hoc basis.

At the same time, while they are dealing with airlines in a more hands-on way, some do not believe that a completely deregulated airline industry can ever serve Canada properly and continue to express the view that some type of direct government intervention is required to ensure a minimum level of service to some communities.

As the Observer's first report described the policy issues regarding government interventions in some detail, this report reviews the more immediate aspects of what communities are doing to create new and mutually beneficial relationships with airlines, and identifies some of the current barriers to those relationships.

WHAT IS WORKING

Building local expertise

A number of communities and business associations have created standing committees or similar groups, which represent the stakeholders in negotiations with carriers or to advocate positions to governments.

While the existence of a standing committee does not guarantee air service, there are positive aspects to this approach including:

- Increased awareness and expertise in how to approach and negotiate with all airlines and to build new relationships with smaller, locally based carriers;
- Increased credibility and effectiveness with carriers and governments;
- More efficient communications with carriers and governments.

This process has been aided by Air Canada's continued efforts to establish stronger working relationships with communities.

Hiring Specialists

There is recognition that some regions lack the expertise to build a successful air access strategy. To fill that information gap, a number of aviation specialists are offering a new product to communities, which will provide:

- Access/demand strategies;
- Interlining advice;
- Pricing intelligence;
- Assessment/enhancement of quality and pricing of facilities (i.e. airport infrastructure);
- Marketing;
- Technology;
- Other services

These outside experts offer an extensive knowledge of the airline industry coupled with a professionalism that should prove highly valuable to communities.

Developing the unique role of airport authorities

Few anticipated the large and innovative role that private sector managed airports would play in the emerging patterns of air service in Canada. In general terms, the airports have been on the forefront of not only identifying issues, but also identifying areas of opportunity and growth as well.

For example, one international airport in Canada has identified a program called "airport in a box", which could help to develop tertiary air services in the province. Although in its formative stages, this program would seek to increase business to the large airport by smaller regional carriers by helping those carriers create appropriate local facilities. It could prove to be a classic "win-win" situation, with residents of rural regions receiving better service, the development of more independent regional air service and the increase of business to the hub airport that made the original investment.

Other airports are becoming "multi-use" facilities, offering a new level of flexibility and responsiveness to their communities. By doing this, the airports help deflect some of their reliance on airline revenues to other potential sources.

Sharing knowledge and experience

It is notable that many communities and business groups feel that they are struggling alone. Recently, there have been more instances of stakeholders coming together to share their air access challenges and to brainstorm solutions and strategies. Examples include association conferences and meetings at the national and provincial levels. In time, this should lead to these stakeholder groups becoming more informed, better organized and better able to have their positions considered in public policy debate.

WHAT'S SLOWING THEM DOWN

Despite the growing "take charge" attitude, the fact remains that not all regions or local business groups will get the level of service they want. In some cases, the business just isn't there, or is already being served by a nearby airport. However, in other cases, there are obstacles to service that could be addressed in time.

General factors

To oversimplify: demand drives service. If potential passengers are there, air service will be there as well. However, demand can be affected by a number of hard-to-control factors, all of which will impact the type, quality and price of service. Some of these include:

- National and international economic swings;
- Size and health of local economy;
- Impacts of municipal/regional economic development strategies;
- How local demand feeds into regional and national networks;
- Other modes that might be available, including road, private jet, etc., which could reduce demand for air service;
- Poor quality/high prices of current service which could erode growth in demand.

Data and Information Gaps

The lack of data is seen by many as an impediment to the growth of a competitive marketplace. To address this concern, the Minister of Transport held a special session in June 2001 to identify solutions with stakeholders, "**The Forum on Canadian Air Transportation Statistics**". As well, the Canada Transportation Act Review Panel, in its final report[9], recommended that "*the Minister of Transport take the necessary steps to make available for Canadian operations, carriers and airports information similar to that routinely available in the United States*" (recommendation 18.1), carriers' concerns about commercial confidentiality notwithstanding.

[9] *Vision and Balance*, Report of the Canada Transportation Act Review Panel, June 2001, available at www.reviewcta-examenltc.gc.ca

One Globally Allied Carrier

As discussed in a previous section, most of Canada is now served by only one global alliance, Star Alliance, through Air Canada[10]. Alliances are powerful "pipes" which move passengers seamlessly from one airline to another, and one country to another. Their impact on air service is a matter of some debate. A recent study[11] conducted by University of Illinois economist, Jan K. Brueckner, found that passengers "reap substantial benefits in the realm of pricing, paying substantially lower fares as a result of cooperative behaviour." However, others see alliances differently.

In his 2001 paper, *Carving the World into Fiefdoms: the Anti-Competitive Future of International Aviation*, [12] Dr. Paul Stephen Dempsey suggested, among other problems, that "the larger alliances drain interline traffic from smaller, independent airlines".

This assertion raises some important questions, if true. Given the importance of global alliances, what are the implications of having only one allied carrier in Canada? Is it limiting the growth of competitive regional service? How important to domestic service is the entrance of another alliance to compete with Star? Are we in danger of reaching a point where passengers are not travelling where they want to go, but where the alliance takes them?

These are questions that should be answered as they can have a long-term impact on the development of long-term competitive airline services.

PROVINCIAL AND TERRITORIAL GOVERNMENTS

Passenger air service is a federal responsibility. Nonetheless, quality and quantity of air services have an impact on a range of provincial and territorial responsibilities, or areas that are shared by the provinces, territories and the federal government, including: regional, remote and rural development strategies, inter-provincial and international trade and tourism, among others. As well, provinces/territories are generally responsible for municipal affairs, so any challenges affecting the municipalities affect the provincial governments, too.

As a result, concerns around air service and restructuring were expressed not only by officials from Departments of Transport, but also Economic Development and other provincial/territorial departments. Airline restructuring was a major agenda item during a meeting of tourism ministers in May 2001.

---

[10] Unless you reside in a city served by a major international carrier such as British Airways or American or Air France.

11 *The Benefits of Codesharing and Antitrust Immunity for International Passengers, with an Application to the Star Alliance*, Jan K. Brueckner, Department of Economics and Institute of Government and Public Affairs, University of Illinois at Urbana-Champaign, July 2000.

[12] Copyright 2001 by Paul Stephen Dempsey.

SERVICE IN BOTH OFFICIAL LANGUAGES

Air Canada and its regional affiliates must be able to serve Canadians in both official languages where there is significant demand, and have a three-year transition period to achieve this, which will end in 2003. Although the deadline has not yet arrived, stakeholders raised the issue on more than one occasion, ranging from the use of taped, rather than live, French announcements on routes where the majority of passengers were francophone; level of bilingual service in Halifax, which is now serving a larger number of French communities, and the lack of identification of the French culture of Canada on some of these flights.

However, it is understood that Air Canada is committed to this process, and it is expected that the airline will meet its obligations. This issue will be monitored on an ongoing basis as the deadline approaches.

UNANSWERED QUESTIONS

- Can Canadians turn Air Canada's eventual ability to exit routes to their advantage by developing independent regional carriers' scheduled service or improving the use of other modes?
    - What is helping this to happen?
        - Expectation of new data sources for better analysis and planning;
        - Growing expertise in communities, airports and from aviation consultants.
    - What is stopping this from happening?
        - Lack of expertise;
        - Challenges for small carriers to move to scheduled service: Cost, expertise, barriers to entry, lack of proper facilities, etc.
- Is the existence of only one global alliance available throughout Canada a disincentive to the development of competitive services?
- How can provinces and territories help address their residents' air access issues?

THE BOTTOM LINE

- Communities and businesses are becoming more proactive in dealing with airlines and issues of air access, however challenges remain;
- The importance of better aviation data for marketing purposes has been recognized by the federal government and by the Canada Transportation Act Review Panel;
- The existence of only one global alliance partnered with a Canadian carrier may be a barrier to the growth of competition domestically;
- Concerns about Air Canada's ability to serve Canadians regionally in both official languages have been raised, but the airline is still in a transition period to achieve full bilingual services;

- Air Canada's ability to exit routes may be turned into an advantage through the development or expansion of independent regional carriers;
- Provincial and territorial governments have had concerns about the impact of airline restructuring, but have no direct say over policy in this area.

RESTRUCTURING AND RELATIONSHIPS

The acquisition of Canadian Airlines by Air Canada has been difficult for many. This chapter of the report attempts to document some of the issues and concerns that have been expressed by a variety of people who work with and for Air Canada, and the people for whom Air Canada works – its customers.

EMPLOYEES, FORMER EMPLOYEES AND SUPPLIERS

It should be noted that this section of the report is incomplete, and simplifies some very complex issues. Some outcomes are not yet known. A number of current employee discussions are ongoing, but confidential: a matter between unions, their members and their employer or between suppliers and the carrier.

Air Canada's financial situation, and the economic downturn likely have made a difficult situation worse. Air Canada will eliminate another 4000 jobs. No growth may mean fewer opportunities overall for advancement, at least in the short-term. It is very possible that the recently announced discount carrier will affect the employee groups – but how is unknown at this point.

One of the harsher realities for some is the fact that Canadian Airlines was acquired by Air Canada. Canadian Airlines is now gone – and that fact has affected current employees of Air Canada, some past Canadian Airlines' employees and some suppliers/contractors.

Employees are affected in a number of ways. It is very difficult, if not impossible, to integrate two very different employee groups in a way that everyone will consider "fair". Unfortunately, what might be seen as fair by one could be considered unfair by another.

This was clearly expressed by former Canadian Airlines' pilots. Although they entered a process of binding arbitration to merge both pilot groups, the outcome was very far from what they had expected. The award merged the lists using a ratio formula. Most Canadian Airlines' pilots, many of whom had been "survivors" of previous mergers (e.g. Pacific Western, Wardair, CP, etc.) were expecting a version of what they had in the past: a date-of-hire award, which would be more equitable from their point of view. According to the pilots, they now face new limitations in career growth, and their final pension levels at retirement. Also, the ratio system seems to mean that a number of Canadian Airlines pilots with many years flying will be junior to (i.e. lower down on the seniority list) less experienced Air Canada pilots.

The outcome of the arbitration has taken an emotional toll. One of the pilots, expressing the view of many of his group said, "I feel like I'm being treated as a loser, and am being blamed for the mistakes made by the management of Canadian".

Some Canadian Airlines early retirees found that when Air Canada assumed responsibility, a portion of their prior retirement agreement with Canadian Airlines had been altered or removed. Some of these retirees have said that they accepted their retirement package because of what it contained and now have few avenues of recourse to recover what they felt they have now lost.

Air Canada also appears to have cancelled some Canadian Airlines' contracts with little notice, and in at least one case, the supplier was liable for all outstanding costs, with serious results for his business.

All of these issues can be seen from another perspective: if Canadian Airlines had indeed failed, as many predicted it would, there would have been no recourse for any of these people. Another point of view is that Air Canada, far from being unduly harsh or unfair, has been more generous than people realize, at least in some areas. For example, Canadian Airlines' pilots received a pay increase of about 25%, to bring them in line with Air Canada salary scales. No jobs were to be eliminated until March 2002. The early retiree category does not exist at Air Canada, and those who left that company were severed, not retired.

Nonetheless, many of the people with whom I spoke expressed a sense of betrayal – a clear feeling they ended up with something less than they were promised. Is the outcome fair? Unfortunately, that appears to be a matter of your point of view.

TRAVEL AGENTS

Travel agents continue to be a key part of the distribution chain for Air Canada and other carriers. As documented in the First Interim Report, travel agents have been given the ability to negotiate collectively with Air Canada to set the base commission rate. This is a critical process for agents and will, in large part, dictate the future for many in the travel agency business, especially the smaller or local agencies.

Concerns had been expressed early on that an arbitration or adjudication process might have to be added, to ensure an equitable outcome to negotiations. Also unresolved are concerns raised about the Air Canada program, "Horizons 2000", which ties in bonuses paid to agents on domestic tickets to sales of international Air Canada tickets. Anecdotally, this program has been accused of being unfairly manipulative in how it funnels international ticket sales to Air Canada in order to maximize an agency's income on domestic sales.

However, the counter-view is that this type of program is "standard operating procedure" in the airline world, and that every international carrier has some type of bonus program in place. Moreover, the Competition Bureau sees Horizons 2000 as an attempt to stop Air Canada domestic sales from overwhelming the sales of any other carrier through a direct bonus program.

A new issue raised by Association of Canadian Travel Agents (ACTA) was Air Canada's website-only sale launched in August 2001. According to ACTA, this promotion was an abuse of the carrier's dominance and designed to undercut the product offerings of independent agents.

PASSENGERS

There are several key issues articulated by and on behalf of passengers: the quality of service they are currently receiving; steps they can take to redress poor service and the quality and type of competition in their region.

The frustration of Air Canada passengers has been well documented and articulated. While the problems encountered last summer have abated, there are still numbers of dissatisfied passengers. A possible solution that is proposed by some is a legislated "Passenger Bill of Rights". While this has been discussed in Canada for a while, there has been no serious work as of yet to develop draft legislation. By contrast, the United States has several versions of a "Passenger Bill of Rights" that have been drafted – although some are quite sketchy. None has gotten very far. Unfortunately, at this point, the idea of the bills, and their various permutations in the United States seems to be more in the nature of "sabre-rattling" than any serious move to enshrine passenger rights in law. A Passenger Bill of Rights may not become law, but it's guaranteed media coverage. Many of the airlines in the U.S. have put their own voluntary "passenger rights" program in place, but whether it is in response to customer outrage or to the threat of legislation is unknown. Air Canada launched its own "Customer Service Plan" which deals with many of the same issues such as compensation, information to passengers on delays and telephone wait times.

It is not known yet if voluntary programs such as this will meet the needs and concerns of consumers. However, there are still many factors to be considered and questions to be answered before passenger rights legislation can move ahead.

For example, what is the level of protection and /or recourse in existing consumer protection laws, the court system, the Canadian Transportation Agency's Air Travel Complaints Commissioner, and other tools that are already at our disposal? Is it sufficient? If not, what is missing? Are the terms and conditions of sale properly communicated when consumers purchase an airline ticket? How can this be improved?

Lastly, the quality and type of competition in the region has probably seen the greatest change in the last few months. Initially, some people complained about Air Canada, but continued to use it even where competition existed. They still wanted the frequent flyer points, seamless connectivity and business services and were willing to pay a higher premium for them. This has changed dramatically, in part as a result of the economic downturn, and the growing acceptance of lower-fare carriers. Another reason appears to be continued dissatisfaction with Air Canada. One passenger described his buying habits today as "ABAC" – Anybody But Air Canada. Clearly, some customers are not only using low-fare carriers because of economic necessity, they are also making a strategic consumer choice.

OTHER CARRIERS

Many airlines in Canada are being affected by Air Canada and restructuring in a number of ways. Prior to the acquisition, other carriers could partner, interline or ally themselves with either Air Canada or Canadian. While airline agreements are very fluid, and could change, right now Air Canada is virtually the one with which the deals are made – or not.

British Airways has reduced its number of seats into Canada– attributed to the loss of the feed that *oneworld* provided with Canadian Airlines. Others, such as Air France, find that Horizons 2000 has impacted on their own Canadian business. Some carriers are suggesting that Air Canada is difficult to deal with, whether they are trying to compete, or trying to negotiate a working relationship.

THE BOTTOM LINE

- The takeover of Canadian Airlines by Air Canada has taken a heavy, and to some, an unfair toll on the people involved as reported by some employees (e.g. former-Canadian Airlines pilots), retired employees and suppliers;
- It is important to ensure that the lessons learned by these people are not lost, and that the rules of the game, and likely outcomes of something as complex as mergers or acquisitions, are communicated clearly and fairly, upfront;
- Travel agents are still facing many of the same issues as they did a year ago, and are currently negotiating the base commission paid by Air Canada. The outcome is not known;
- Passengers are not only using low-fare carriers because of economic necessity, they are also making a strategic consumer choice;
- A number of questions must be answered before we can see if legislation is required to protect passengers or if there are enough safeguards already in the system;
- Some other carriers, both international and domestic, have reported difficulties in dealing with Air Canada and miss having Canadian Airlines and *oneworld* as another potential partner.

CANADA AND THE REST OF THE WORLD

It is interesting to compare the airline industry in Canada with what is happening in the rest of the world.

ECONOMIC IMPACTS

Full-service airlines worldwide are facing the same dearth of high-yield passengers as Air Canada. Some of their responses are similar to Air Canada's. For example: British Airways (GO), KLM (BUZZ) and Delta (Delta Express) are just three examples of those which have already launched their own lower-fare airlines. As well, capacity has been reduced by a number of carriers worldwide and orders for new airplanes have slowed.

The travel industry, and the airline sector have often been categorized as "first in, last out" of any economic slowdown. If past experience holds true, the trend towards fewer or cheaper business and discretionary trips will linger past the economic upturn. How much longer will depend on how prolonged the downturn is, and how widespread worldwide.

LIBERALIZATION

The issue of free market access/foreign ownership versus national/consumer interests is one that is being hotly debated not only in Canada, but in virtually every other nation as well.

The international business community is calling for greater freedoms and rapid liberalization of the airline industry: multilateral agreements, more domestic and international mergers and alliances, more foreign investment, less government. Some governments are also beginning to see the benefits of a more open, less protectionist environment.

Some, but not quite all: one of the worldwide barriers to liberalization has been U.S. aviation policy. American negotiators seem quite happy to allow U.S. carriers to fly in other countries, but are less enthusiastic about non-U.S. airlines operating on their domestic routes.

Other countries have been more accommodating. The European Union has an open common aviation market for its members. Australia allows foreign carriers to operate domestic air services. The Canada Transportation Act Review Panel found that these ideas could have some merit for Canada, and have recommended that the government of Canada adopt similar policies and negotiate a "North American Common Aviation Area" in which carriers from Canada, the United States and Mexico could compete freely. As a backup, these countries could agree to exchange reciprocal "rights of

establishment" (foreign-owned domestic carriers). Canadian carriers, including Air Canada, have publicly supported reciprocal liberalization. [13]

There have also been attempts to move at least some air services from a bilateral to a multi-lateral environment. Recently, the World Trade Organization (WTO), as well as the Asia-Pacific Economic Co-operation forum (APEC) and the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) have assessed and discussed the liberalization of air services. In November 2000, through the APEC forum, the U.S., New Zealand, Singapore, Brunei and Chile reached a plurilateral agreement liberalizing air services among the five countries.

CUSTOMER SERVICE

Awful service seems to be an international phenomenon. Not only that, but the problems reported are very similar from country to country, including Canada. The ones that are raised most frequently seem to be:

- Involuntary bumping because of overbooking
- Rude, indifferent or ignorant service
- Delayed or cancelled flights

There are various prescriptions being touted to fix these problems, such as a Passenger Bill of Rights, which, in some incarnations, includes punitive damages. There is an obvious and serious gap between the expectations of passengers and the services airlines are delivering. Certainly the airlines that fix these problems the fastest and most effectively will have a clear advantage over those who lag behind.

In this context, it may be surprising to learn that Air Canada is often seen as a superior carrier to some non-Canadian carriers. This is borne out anecdotally by the quality of service reported by travellers on U.S. domestic carriers, when flights are chronically late and whose planes could be dirty or ill maintained (e.g. broken trays, or non-functioning audio systems).

Intriguingly, although the problems recounted by passengers are the same, the blame is assigned differently here than in the United States. Here, bad service is attributed to the dominance of Air Canada and the general confusion caused by the acquisition of Canadian Airlines. In the United States, similar problems are caused, they think, by inadequate facilities (i.e. congestion at airports) and an antiquated air traffic control system.

Given the similarity of the problems passengers report, it seems that there are other reasons contributing to quality issues such as overbooking practices, staff training and scheduling.

[13] *Vision and Balance*, Recommendation 7.1,

THE BOTTOM LINE

- Many full-service carriers are facing the same challenges as Air Canada, and are responding with similar measures: reduced capacity, the introduction of low-cost carriers;
- While there is a move toward liberalization, it tends to be slow and still primarily bilateral.
- The same service issues which plague Canadian airline passengers seem to be plaguing airline passengers worldwide.

RECENT GOVERNMENT ACTIVITIES

The federal government has embarked on a series of activities that will have an impact on the future of air service in Canada. Some have been completed, and some have not. All provide an avenue for Canadians to influence future decision-making. For reference, the main consultations are included here:

ALREADY COMPLETED:

- **International Air Policy**
  - A first set of consultations on a revised international policy has been completed, and a new draft policy is expected to be released shortly for further stakeholder comment. It is expected that current policy will be liberalized, but to what extent is unknown.
- **Canada Transportation Act Review**[14]
  - The review is completed, and as well as those included earlier in this report, has made a number of key recommendations pertaining to the airline sector, including the reciprocal liberalization of services and the further elimination of barriers to entry.

UNDERWAY

- **Transportation Blueprint Project**
  - Development of a strategic plan for the government of Canada to address challenges in the transportation sector for the next 10 years and beyond. A consultative process is underway.
- ***Canada Airports Act* and Rent Review**
  - Consultations have been announced to provide input into the development of a *Canada Airports Act* and undertake a review of the current rent policy for leased airports in the National Airports System (NAS).

[14] For a complete listing of recommendations, please see *Vision and Balance,* Report of the Canada Transportation Act Review Panel, June 2001, available at www.reviewcta-examenltc.gc.ca

WHAT TO WATCH FOR IN THE NEXT SIX MONTHS

It's likely that the next six months will be even more challenging than the last six. What follows is a partial list of the current critical areas to watch in the next few months:

AIR CANADA:

1. The impact of Air Canada's ability to exit routes
    a. How many communities will be affected?
    b. How much will be replaced by regional carriers?
2. The impact of recently-announced measures
    a. Capacity cuts
    b. Job cuts
    c. Start-up of new discount carrier
3. Resolution of employee and other negotiations (e.g. travel agents)
4. The impact of the AC discount carrier
5. Level and quality of customer service

OTHER CARRIERS:

1. Continued capacity and route growth of majors
2. Expansion or new entrants in regional carrier markets
3. Second global alliance (e.g. *oneworld*)
4. Financial well-being

THE ECONOMIC PICTURE

1. Future trends in travel (e.g. continued move away from high-fare travel?)
2. Growth of air services as it relates to the growth of the economy
3. Impact of fuel prices

OTHER ISSUES

1. Availability of new and more useful types of airline data
2. Liberalization: how much, how quickly?
3. Effectiveness of C-26 to protect Canadians from monopoly and predatory practices
4. Appropriate resolution of passengers' complaints
5. Canada airport legislation and rent review consultations

APPENDIX ONE: THE OBSERVER'S MANDATE

Beginning in August 2000 and continuing for 18-24 months, the Independent Transition Observer will review the impacts of airline restructuring on stakeholders and will assess whether the airline industry is healthy, competitive and meets the needs of Canadians.

In particular, the Observer will:

- Consider the views of consumers, urban, rural and remote communities, travel agents, airports, airlines and airline employees;
- Assess whether Transport Canada, the Canadian Transportation Agency and the Competition Bureau responsibilities relating to airline restructuring are clear and being carried out appropriately;
- Consider whether the government's monitoring measures are adequate;
- Assess industry support to the measures introduced in Bill C-26, including the commitments and undertakings of Air Canada to the Federal government;
- Assess Air Canada's linguistic obligations; and
- Assess the need for a Travellers' Bill of Rights.

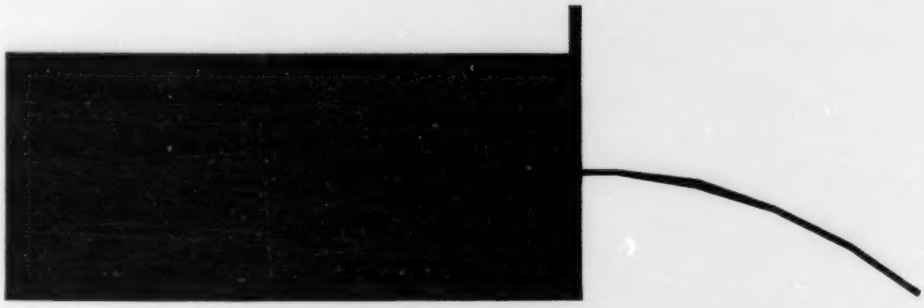
Interim reports are produced every six months with one final comprehensive report to the Minister. The final report will include recommendations on monitoring and related airline restructuring matters.

Meetings were held across Canada with a number of individuals representing communities, business, consumers and economic development. These meetings helped define the issues as reported and provided an ability to track, over time, the concerns that were being mitigated and those that continued to be defined as critical.

Any errors or omissions are those of the author.

APPENDIX TWO: MEETINGS HELD (FEBRUARY 2001 – JULY 2001)

- Dr. Dyane Adams, Commissioner of Official Languages
- Air Canada
- Air France
- Air Transat
- Air Transport Association of Canada
- Alliance of Canadian Travel Agents
- The Honourable Senator Lise Bacon, Chairperson of the Standing Senate Committee on Transport and Communications
- City of Bathurst, New Brunswick
- Bearskin Airlines
- Calgary Airport Authority
- Canada 3000
- Canadian Airports Council
- Canadian Auto Workers
- Canadian Corporate Travel Agents
- Canadian Tourism Commission (Research)
- Canadian Transportation Act Review Panel
- City of Charlo, New Brunswick
- Clark & Company
- Factor 60/70 CAI Retirees
- Federation of Canadian Municipalities
- City of Halifax, Nova Scotia
- Hospitality Newfoundland and Labrador
- Hotel Association of Canada
- House of Commons Standing Committee on Transportation and Government Operations
- International Association of Machinists
- Mr. Ovid Jackson, M.P., Chairman of the House of Commons Standing Committee on Transportation and Government Operations
- City of Labrador North, Newfoundland
- City of Miramichi, New Brunswick
- Nova Scotia Air Access Committee
- Oneworld Alliance
- Province of Alberta
- Province of British Columbia
- Province of Québec
- Provincial/territorial tourism ministers
- Public Interest Advocacy Centre
- Tourism Industry Association of Yukon
- Tourism British Columbia
- Tourism Industry Association of Canada
- Transport Canada
- Transportation Association of Canada Aviation Subcommittee
- VIA Rail
- Virgin Atlantic
- WestJet



La restructuration de l'industrie du transport aérien au Canada
2e rapport provisoire

PRÉSENTÉ PAR DEBRA WARD
Observatrice indépendante de la transition de la restructuration de l'industrie du transport aérien
Le 15 août 2001

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION **3**

FAITS RÉCENTS **4**

ÉTAT DE LA CONCURRENCE **6**

SECTEURS DE **CROISSANCE** DE LA CONCURRENCE 6
SECTEURS DE **NON-CROISSANCE** DE LA CONCURRENCE 7
DIFFÉRENCES ENTRE LES TRANSPORTEURS 8
ÉVOLUTION DU MARCHÉ 9
QUESTIONS NON RÉSOLUES 10
EN BREF 10

ADAPTATION DES INTERVENANTS **11**

COLLECTIVITÉS ET PETITES ENTREPRISES 11
CE QUI LEUR RÉUSSIT *12*
CE QUI LES RALENTIT *13*
GOUVERNEMENTS PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX 15
SERVICES DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES 15
QUESTIONS NON RÉSOLUES 16
EN BREF 16

RESTRUCTURATION ET RAPPORTS **17**

EMPLOYÉS, ANCIENS EMPLOYÉS ET FOURNISSEURS 17
AGENTS DE VOYAGES 18
PASSAGERS 19
AUTRES TRANSPORTEURS 20
EN BREF 20

LE CANADA ET LE RESTE DU MONDE **22**

INCIDENCES ÉCONOMIQUES 22
LIBÉRALISATION 22
SERVICES À LA CLIENTÈLE 23
EN BREF 24

ACTIVITÉS GOUVERNEMENTALES RÉCENTES **25**

À SUIVRE AU COURS DES SIX PROCHAINS MOIS **26**

APPENDICE 1 : LE MANDAT DE L'OBSERVATRICE **27**

APPENDICE 2 : RÉUNIONS TENUES **28**

INTRODUCTION

Il y a à peine douze mois, les experts prédisaient que la prise de contrôle des Lignes aériennes Canadien International par Air Canada se solderait soit par une catastrophe colossale, soit par un succès total, selon leurs points de vue. Les opposants prévoyaient une augmentation des tarifs, une détérioration du service et la fin du régime concurrentiel. Les tenants de la fusion prévoyaient qu'à l'issue d'une période de restructuration, le Canada serait doté d'une industrie du transport aérien plus forte, dominée par un mégatransporteur auquel s'ajoutent les transporteurs spécialisés.

Comme la situation peut changer en un an. Présentement, Air Canada se démène pour parvenir à la rentabilité et il n'y a pas de réponses faciles ou de raccourcis pour y arriver. WestJet et Canada 3000 offrent quelques options vraiment concurrentielles en augmentant le nombre des sièges et des destinations qu'elles offrent aux Canadiens. Mais, surtout, pendant ce fléchissement de l'activité économique, ces deux transporteurs offrent des tarifs réduits qui attirent de plus en plus de voyageurs, tandis que diminue la demande de services traditionnels à haute rentabilité d'Air Canada. Il n'en reste pas moins qu'Air Canada s'approprie toujours les deux tiers des sièges des vols assurés au pays.

Pendant que cela se joue dans nos cieux, les Canadiens doivent faire face aux conséquences très réelles de ces luttes sur leurs collectivités, leurs entreprises et leurs vies. Les Canadiens obtiennent-ils des services raisonnables et suffisants? Il semble que bon nombre des centres urbains du Canada profitent d'une concurrence accrue, alors que les régions rurales décrivent toujours leurs services comme étant chers et clairsemés et comme un frein au développement économique. La restructuration a par ailleurs des conséquences sur le plan humain. Certains employés actuels de même que d'anciens employés et fournisseurs des Lignes aériennes Canadien International font état d'un certain nombre de graves difficultés.

Le premier rapport provisoire énonçait les principaux problèmes décrits par les groupes d'intervenants et posait de nombreuses questions. Certaines de ces questions ont reçu des réponses. D'autres pas. Compte tenu du dynamisme de la conjoncture, d'autres questions ont été soulevées. Le deuxième rapport provisoire illustre les secteurs de préoccupation qui ont été résolus et ceux qui réclament encore notre attention.

NOTE DE L'AUTEUR

Ce rapport, qui est un document provisoire, tente de traduire l'essence de douzaines de réunions, de centaines de pages de correspondance et de multiples heures de recherche étalées sur six mois.

Mon objectif était d'en limiter la longueur pour qu'il soit facile à lire, tout en donnant un aperçu relativement complet des six derniers mois. Il a fallu pour cela exclure une foule de données détaillées et de notes explicatives. Ces notes ont servi à éclairer et étoffer mes observations et continueront de le faire. Quiconque souhaite d'autres précisions est invité à contacter l'auteur.

Debra Ward
Observatrice indépendante de la transition de la restructuration de l'industrie du transport aérien
613 274 0691 (tél.) 613 226 7166 (téléc.) 1877 261 0787 (sans frais)
observateur.transition@home.com

FAITS RÉCENTS

CHANGEMENTS SURVENUS DANS LE MARCHÉ

- Le ralentissement de l'activité économique a eu les conséquences suivantes :
  - les voyages par avion ont vu les sièges haut de gamme délaissés au profit des sièges à tarif réduit – excellente nouvelle pour WestJet et Canada 3000, mauvaise nouvelle pour Air Canada;
  - les projets de voyages par avion ont été reportés ou carrément abandonnés dans un avenir immédiat.
- L'augmentation des prix du carburant – double coup dur qui a eu :
  - un impact direct sur les coûts des transporteurs (à l'exception du carburant à prix garanti);
  - un effet sur le revenu disponible, réduisant les dépenses consacrées à de nombreux articles, notamment aux billets d'avion.
- Air Canada a fermement l'intention de conquérir les clients des billets à tarif réduit (le seul segment de l'industrie affichant une certaine croissance) :
  - en créant un transporteur à tarif réduit;
  - en remplaçant un certain nombre de sièges de classe affaires sur certains appareils par des sièges de classe économique;
  - en lançant de nouveaux programmes de marketing ciblant les petites et moyennes entreprises, les personnes âgées, les voyages de dernière minute/court séjour et les voyages de groupes et de congressistes.
- Parmi les nouveaux services offerts par WestJet[1], mentionnons la desserte plus fréquente de 18 destinations canadiennes, l'introduction de vols intérieurs long-courriers et la distribution de ses services par le système de réservations Sabre.
- Canada 3000[2] a multiplié le nombre de ses destinations canadiennes qui atteint aujourd'hui 21 suite à l'achat de Royal Aviation et de Canjet, et offre depuis peu un service classe affaires avec « sièges ultraconfortables » et présélection des sièges réservés.
- Air Transat continue de se concentrer sur son principal groupe de clients : les vacanciers.

DERNIÈRES DONNÉES FINANCIÈRES[3]

- Air Canada a affiché un déficit d'exploitation au deuxième trimestre de 2001 (attribué au fléchissement de l'activité économique et à l'augmentation des prix du carburant), et a annoncé un ensemble d'initiatives visant à réduire ses dépenses et à accroître ses recettes, notamment une autre compression des effectifs touchant 4 000 employés, des réductions salariales pour les cadres, une réduction de la capacité (2 %) et une augmentation du nombre de sièges en classe économique.
- WestJet a eu un deuxième trimestre rentable (son 18e trimestre rentable d'affilée), affichant une hausse de 11,3 % par rapport à la même période en

---

[1] Ces renseignements sont tirés des sites Web des transporteurs. Toute erreur est imputable à l'auteur.
[2] *Ibidem.*
[3] *Ibidem.*

2000, et a également enregistré une croissance de son bénéfice net au cours des six premiers mois de l'exercice 2001 par rapport à 2000;

- L'exercice financier de Canada 3000 qui a pris fin en avril 2001 a été marqué par des augmentations records des recettes et du bénéfice net.

ÉTAT DE LA CONCURRENCE

Il y a deux points de vue conflictuels sur l'état de la concurrence des services aériens au Canada. Selon le premier, grâce à WestJet et à Canada 3000 dans une large mesure, la concurrence se porte bien et elle est en croissance au Canada. Selon le point de vue opposé, la domination d'Air Canada est profonde et n'a été jusqu'ici que peu touchée par l'agir des autres transporteurs aériens.

Ces points de vue radicalement différents s'expliquent par un certain nombre de facteurs. Le premier a trait au contexte. Selon l'angle sous lequel on examine les données, ou même selon l'endroit où l'on vit, les tableaux sont radicalement différents. Par exemple, alors que WestJet et Canada 3000 ont toutes deux doublé leur capacité intérieure, Air Canada continue d'offrir les deux tiers des sièges sur tous les vols assurés au Canada; Air Canada ne dessert pas seulement un plus grand nombre de destinations canadiennes, mais en général avec une fréquence plus élevée. La deuxième raison est plus fondamentale. Il n'existe pas un point de vue unique sur le marché étant donné que celui-ci est éminemment instable. Il n'existe pas de dynamique à long terme permettant de dégager un tableau aux contours parfaitement réguliers, et des facteurs imprévus comme le fléchissement de l'activité économique nous ont obligés à réévaluer ou à carrément rejeter certaines hypothèses. Enfin, chacune des principales compagnies aériennes au service des Canadiens diffère grandement quant aux produits qu'elle offre et de la façon de les offrir, de sorte que, sous certains rapports, le fait de comparer Air Canada à WestJet ou à Canada 3000 revient un peu à comparer « des pommes et des oranges ».

SECTEURS DE **CROISSANCE** DE LA CONCURRENCE[4]

- Air Canada et les Lignes aériennes Canadien International ont assuré à elles deux 77 % de tous les vols au Canada en août 1999 (environ 43 % pour Air Canada et environ 34 % pour les Lignes aériennes Canadien International). En juillet 2001, le nouveau mégatransporteur a assuré environ 65 % de tous les vols au Canada.
- Durant la même période, la part de capacité de WestJet est passée à 14 %, de 7 % qu'elle était, et celle de Canada 3000 est passée à près de 9 %, de 4 % de la capacité totale qu'elle était.
- Étant donné que le nombre de sièges offerts au total est pratiquement identique (143 125 sièges par jour en 2001 contre 141 890 sièges en 1999), il semble que les autres transporteurs aient comblé les réductions de capacité opérées par Air Canada. Cependant, ces chiffres révèlent également qu'il n'y a pas eu de croissance réelle du marché (la tarte est redistribuée, mais elle n'a pas grossi).

---

[4] *Source : Données préparées par Transports Canada, Politique du transport aérien, juillet 2001 à partir de la base de données de Back Associates Official Airline Guide.*

- Les réductions de vols et de capacité récemment annoncées par Air Canada pourraient aboutir à de nouveaux débouchés pour les autres transporteurs qui pourront ainsi étendre leurs services.

SECTEURS DE **NON-CROISSANCE** DE LA CONCURRENCE

- **VILLES CANADIENNES DESSERVIES :** Air Canada dessert 143 paires de villes canadiennes par vol **direct** (soit deux fois le nombre de tous les autres transporteurs [78] confondus).
- **CANADA RURAL :** Air Canada a réduit sa capacité sur les marchés régionaux d'environ 7 % en 2000 et de 13 % en 2001. D'autres transporteurs ont remplacé une partie de cette capacité, mais pas entièrement.

DIAGRAMME N^{O} 1[5]

Part du marché intérieur, selon le % de sièges, juillet 1999 à juillet 2001

	1999	2000	2001
Air Canada	77,07	70,3	65,28
Westjet	6,75	10,27	13,99
Canada 3000	4,13	5,52	8,51
Autres grands transporteurs	4,68	4,88	4,08
Autres compagnies aériennes	7,38	9,03	8,14

[5] *Source : Données préparées par Transports Canada, Politique du transport aérien, juillet 2001 à partir de la base de données de Back Associates Official Airline Guide.*
Notes générales : « **Air Canada** » comprend ses transporteurs régionaux et ses partenaires et les Lignes aériennes Canadien International et ses partenaires/transporteurs régionaux en 1999; « **Canada 3000** » comprend Royal Aviation et Canjet; « **Autres grands transporteurs** » englobe Air Transat, First Air (et ses partenaires) et Air Norterra; « **Autres compagnies aériennes** » comprend toutes les autres compagnies aériennes intérieures qui assurent des vols réguliers.

DIFFÉRENCES ENTRE LES TRANSPORTEURS

Une autre façon d'évaluer la concurrence dans le marché consiste à comparer les types de produits offerts par les compagnies aériennes. Par exemple, Air Canada et les Lignes aériennes Canadien International offraient des services pratiquement identiques et se faisaient directement concurrence. La situation est moins claire aujourd'hui. Air Canada a toujours servi expressément les voyageurs d'affaires haut de gamme et, dans ce segment, la compagnie n'a plus de véritable concurrent. Cependant, les changements survenus récemment révèlent que ce groupe de voyageurs a considérablement diminué et qu'Air Canada doit réagir en ciblant plus agressivement les passagers qui achètent des billets à prix réduit.

Air Canada est le seul transporteur canadien à faire partie d'une alliance mondiale, en l'occurrence Star Alliance. Star Alliance permet à Air Canada d'offrir des correspondances directes vers des centaines de destinations dans le monde grâce à ses transporteurs partenaires[6] partout où ceux-ci volent (vers 894 aéroports disséminés dans 129 pays). Les passagers d'Air Canada qui empruntent des vols Star Alliance peuvent accumuler et utiliser leurs points Aéroplan sur les vols des partenaires Star en plus d'avoir accès aux salons réservés aux voyageurs de classe affaires.

Canada 3000, qui a vu le jour comme transporteur d'affrètement, offre « des vols fiables et abordables » et n'a pas seulement décidé de multiplier la gamme et le nombre de ses vols intérieurs, mais d'allonger sa liste d'« extras », se rapprochant un peu plus des types de services que l'on associe généralement à Air Canada : repas, présélection des sièges et services de classe affaires. C'est une compagnie qui propose des tarifs inférieurs à ceux d'Air Canada mais qui n'offre pas le même niveau ou la même gamme de services, comme des salons ou des points pour grands voyageurs[7]. Canada 3000 dessert des destinations au Canada et à l'étranger.

À l'autre extrémité du spectre, WestJet est un transporteur national sans superflu, qui offre des « options de voyage abordables ». Les prix restent bas grâce au fait notamment que le transporteur n'offre pas autant de services que les autres compagnies, comme des repas ou la présélection des sièges. WestJet attire ses clients (que la compagnie appelle ses « invités ») en stimulant la demande par des prix attrayants. On a décrit ce modèle comme une façon de faire voler sur les ailes de WestJet les gens qui prenaient autrefois l'autocar. WestJet n'offre pas de vols internationaux, pas plus qu'elle n'offre de correspondances avec d'autres transporteurs, étrangers ou intérieurs.

---

[6] Star Alliance comprend : Air Canada; Air New Zealand/AnsettAustralia; All Nippon Airways; Austrian Airlines/Tyrolean/Lauda; BMI British Midland; Lufthansa; Mexicana; Scandinavian Airlines; Singapore Airlines; Thai Airways International; United Airlines et VARIG.

[7] AAdvantage points ont été offerts pendant un certain temps, mais ce n'est plus le cas au moment où nous allons sous presse.

Air Transat propose une quatrième option aux voyageurs : elle dessert comme principal groupe les Canadiens qui partent en vacances à titre de membre de Transat A.T. Inc., qui, par ses filiales et les transporteurs de son groupe, est active dans tous les aspects de l'organisation et de la distribution des forfaits vacances.

Les transporteurs qui desservent les destinations éloignées et principalement nordiques sont un élément essentiel de l'ensemble du réseau canadien. En raison du rôle et des défis exceptionnels qui les caractérisent, l'impact de la restructuration de l'industrie du transport aérien fera l'objet d'une analyse plus détaillée dans le prochain rapport provisoire.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ

Traditionnellement, Air Canada a tiré l'essentiel de ses recettes des voyageurs d'affaires haut de gamme. Il s'agit de clients qui étaient prêts à payer un supplément pour avoir droit à certains services : fréquence des vols, sièges de classe affaires, accumulation de points, salons, etc. Cependant, ce type de voyageur fait peut-être partie d'une époque révolue, en raison de l'actuel fléchissement de l'activité économique. Dans le monde entier, de plus en plus de gens d'affaires semblent préférer les transporteurs à bas prix ou les tarifs excursion alors que les bénéfices des entreprises sont en chute libre. Mais, surtout, bien des gens pensent que ces changements pourraient être permanents.

La Business Travel Coalition, qui a son siège aux États-Unis, a réalisé un sondage[8] au début de cette année auprès de 62 grosses et moyennes entreprises américaines, dont les résultats sont les suivants :

- 86 % des entreprises interrogées ont affirmé avoir pris des mesures pour comprimer leurs dépenses ou songent à le faire avant la fin de l'année;
- les responsables des voyages dans les entreprises affirment que les employés se déplacent moins, font des voyages plus courts, achètent des billets d'excursion ou avec réservation à l'avance, et ajoutent que beaucoup de ces pratiques persisteront, peu importe les résultats qu'enregistreront ces entreprises lorsque l'économie se remettra de cette phase de ralentissement.

Air Canada a été victime du même type de réduction de la demande des voyageurs d'affaires, un plus grand nombre d'entre eux préférant les options meilleur marché. Le fléchissement de l'activité économique, la hausse des prix du carburant et leurs incidences à long terme n'étaient nullement prévus lorsque Air Canada a fusionné avec Canadien International. Or, cela a eu de profondes répercussions, non seulement sur le transporteur, mais également sur le niveau et le type de service dont nous bénéficions. En raison de la taille de la compagnie aérienne, du nombre de vols qu'elle assure et des conventions collectives auxquelles elle est assujettie, Air Canada est une compagnie aérienne dont l'exploitation coûte très cher. Compte tenu des mauvais résultats du deuxième trimestre, la compagnie a annoncé un programme d'initiatives visant à comprimer ses dépenses et à accroître ses recettes. La plupart de ces initiatives ont pour but de conquérir les passagers qui voyagent à prix réduit, notamment de créer un transporteur distinct à bas prix, d'augmenter le nombre de sièges en classe économique

[8] Selon l'article paru dans le *Philadelphia Inquirer* le vendredi 29 juin 2001.

à bord de certains appareils et de lancer des programmes de marketing ciblant certains groupes de clients spécialisés comme les congressistes.

QUESTIONS NON RÉSOLUES

- Comment s'entendre sur une définition standard de « concurrence »?
  - Comparaison de la part du marché de chaque transporteur?
  - Nombre de villes canadiennes desservies?
  - Pourcentage de la population desservie?
  - Établissement d'un partenariat entre un transporteur canadien et une deuxième alliance mondiale?
  - Des transporteurs qui offrent le même éventail et le même niveau de produits et de services?

EN BREF

- La concurrence s'est accélérée, particulièrement dans le marché des tarifs réduits, et a comblé la baisse de capacité opérée par Air Canada.
- Il n'en reste pas moins qu'Air Canada conserve la part du lion du marché intérieur (65 % des sièges).
- Air Canada, Air Transat, WestJet et Canada 3000 suivent chacune des modèles commerciaux différents et offrent quatre « ensembles » de services et de prix radicalement différents.
- Air Canada est le seul transporteur national à faire partie d'une alliance mondiale et offre à ses passagers 894 destinations dans 129 pays.
- Le fléchissement de l'activité économique pourrait avoir des répercussions permanentes sur les déplacements des gens d'affaires, réduisant ainsi le segment du marché haut de gamme et entraînant une augmentation de la demande pour les voyages à prix réduit.
- L'absence d'une définition « standard » de concurrence rend toute analyse difficile et relativement subjective.

ADAPTATION DES INTERVENANTS

COLLECTIVITÉS ET PETITES ENTREPRISES

La restructuration de l'industrie du transport aérien n'a pas été facile pour de nombreuses collectivités et entreprises locales. Parmi les principales difficultés éprouvées, mentionnons :

- la difficulté que ces intervenants ont à influer sur les décisions des compagnies aériennes, en dépit de l'importance de l'accès aux services aériens pour le bien-être économique et social de la collectivité;
- le besoin de négocier avec les compagnies aériennes de manière plus commerciale et plus concurrentielle, associé au constat que les groupes d'intervenants ne disposent pas des instruments fondamentaux (comme des données régionales à jour) indispensables à l'aboutissement des négociations;
- les préoccupations suscitées par le coût de financement et l'amélioration des installations aéroportuaires locales;
- l'obligation qui incombe à Air Canada de desservir toutes les routes existantes d'Air Canada et des Lignes aériennes Canadien International prendra fin en décembre 2002.

Cependant, ce qui avait débuté comme un barrage de reproches acerbes est devenu une opération plus constructive. Les collectivités savent beaucoup plus de choses aujourd'hui sur les services aériens qu'il y a un an. Beaucoup d'entre elles adoptent une approche stratégique, plutôt que ponctuelle, face au problème de leur accès aux services aériens.

En même temps, même si elles traitent avec les compagnies aériennes d'une manière plus pratique, certaines collectivités ne pensent pas qu'une industrie du transport aérien entièrement déréglementée serve au mieux les intérêts du Canada et elles continuent de faire valoir qu'une certaine mesure d'intervention directe des pouvoirs publics est indispensable pour assurer que certaines collectivités jouissent d'un niveau de service minimum.

Alors que le premier rapport de l'Observatrice décrivait les problèmes stratégiques se rattachant aux interventions gouvernementales avec force détails, ce deuxième rapport analyse les éléments plus immédiats de ce que font les collectivités pour établir des rapports nouveaux et mutuellement bénéfiques avec les compagnies aériennes, en plus de préciser certains des obstacles qui entravent ces rapports.

CE QUI LEUR RÉUSSIT

Constitution d'un bassin local d'expertise

Un certain nombre de collectivités et d'associations de gens d'affaires ont mis sur pied des comités permanents ou des groupes analogues qui représentent les intervenants dans les négociations avec les transporteurs aériens ou qui défendent leurs positions devant les pouvoirs publics.

Même si l'existence d'un comité permanent ne garantit pas un service aérien, une telle façon de procéder a des effets positifs, parmi lesquels :

- plus grande sensibilisation et expertise dans la façon d'aborder et de négocier avec toutes les compagnies aériennes et d'établir de nouveaux rapports avec les transporteurs de moindre importance implantés localement;
- crédibilité et efficacité accrues auprès des transporteurs et des gouvernements;
- plus grande efficacité des communications avec les transporteurs et les gouvernements.

Ce processus a incontestablement bénéficié des efforts inlassables déployés par Air Canada afin de nouer des rapports de travail plus étroits avec les collectivités.

Recrutement de spécialistes

Il est indéniable que certaines régions n'ont pas l'expertise voulue pour élaborer une stratégie fructueuse en vue d'obtenir l'accès aux services aériens. Pour combler cette lacune, un certain nombre de spécialistes de l'aéronautique offrent un nouveau produit aux collectivités, qui comprend :

- des stratégies d'accès/demande;
- des conseils sur les correspondances intercompagnies;
- des renseignements sur l'établissement des prix;
- l'évaluation/amélioration de la qualité et du prix des installations (infrastructures aéroportuaires);
- des services de marketing;
- des technologies;
- d'autres services.

Ces experts de l'extérieur ont une connaissance approfondie de l'industrie du transport aérien assortie d'un professionnalisme qui devrait s'avérer très précieux pour les collectivités.

Développer le rôle exceptionnel des administrations aéroportuaires

Rares sont les gens qui avaient prévu le rôle important et novateur que les aéroports gérés par le secteur privé joueraient dans la nouvelle structure de l'industrie du transport aérien au Canada. En termes généraux, les aéroports ont fait preuve d'avant-gardisme en ce qui concerne non seulement l'identification des problèmes, mais également des secteurs de possibilités et de croissance.

Par exemple, un aéroport international du Canada a découvert un programme appelé « aéroport dans une boîte », qui pourrait aider à développer des services aériens de troisième niveau dans la province. Même s'il n'en est qu'à ses premiers stades, ce programme cherchera à multiplier les vols des plus petits transporteurs régionaux vers le grand aéroport en les aidant à établir des infrastructures locales adaptées. Cela pourrait se révéler une situation « à deux gagnants » typique, où les résidants des régions rurales bénéficieront d'une amélioration des services, où l'on assistera à la création de services aériens régionaux plus autonomes et à l'augmentation des vols vers l'aéroport central qui a engagé les investissements à l'origine.

D'autres aéroports sont en voie de devenir des installations « polyvalentes », offrant un nouveau niveau de souplesse et de réceptivité face aux besoins des collectivités qu'ils desservent. Ce faisant, les aéroports deviennent moins tributaires des recettes des compagnies aériennes et se réorientent vers d'autres sources possibles.

Échange de connaissances et d'expériences

Il est curieux de constater que de nombreuses collectivités et groupes d'entreprises pensent qu'ils sont seuls à lutter. On constate depuis peu un plus grand nombre de cas où les intervenants se rassemblent pour se parler de leurs difficultés en matière d'accès aérien et trouver des solutions et des stratégies communes. Mentionnons à titre d'exemples les conférences et les réunions d'associations à l'échelle nationale et provinciale. Avec le temps, cela devrait permettre à ces groupes d'intervenants d'être mieux renseignés, mieux organisés et mieux en mesure de faire valoir leurs positions dans le débat sur les politiques publiques.

CE QUI LES RALENTIT

En dépit de l'attitude croissante de « prise en charge », le fait est que toutes les régions ou les groupes d'entreprises locales n'obtiendront pas le niveau de service désiré. Dans certains cas, il n'y a tout simplement pas une clientèle suffisante ou encore la collectivité est déjà desservie par un aéroport situé à proximité. Mais, dans d'autres cas, il existe des obstacles qu'il devrait être possible de surmonter avec le temps.

Facteurs généraux

Si l'on veut simplifier les choses à outrance, disons que la demande est le moteur des services. S'il y a suffisamment de passagers, on finira par voir s'établir des services aériens. Toutefois, la demande peut aussi être conditionnée par un certain nombre de facteurs difficiles à contrôler, qui auront tous une incidence sur le type, la qualité et le prix des services. Mentionnons à titre d'exemples :

- les fluctuations économiques à l'échelle nationale et internationale;
- la taille et l'état de santé de l'économie locale;
- les incidences des stratégies de développement économique municipales et régionales;
- la façon dont la demande locale s'intègre dans les réseaux régionaux et nationaux;

- les autres modes de transport qui peuvent exister, notamment la route, les jets privés, etc., qui risquent de réduire la demande de services aériens;
- la piètre qualité/le prix élevé des services actuels qui risquent d'entraver l'augmentation de la demande.

Insuffisance des données et des informations

L'insuffisance des données est perçue par beaucoup comme un obstacle à la croissance d'un marché concurrentiel. Pour calmer cette préoccupation, le ministre des Transports a organisé une séance spéciale en juin 2001 pour tenter de trouver des solutions avec les intervenants, « **Le forum sur les statistiques du transport aérien au Canada** ». Par ailleurs, dans son rapport final[9], le Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada* a recommandé que « *le ministre des Transports prenne les mesures nécessaires pour mettre à la disposition des exploitants, des transporteurs et des aéroports canadiens une information similaire à celle qui est couramment disponible aux États-Unis* » (recommandation 18.1), malgré les préoccupations des transporteurs à l'égard de la confidentialité des renseignements commerciaux.

Un transporteur à alliance mondiale

Comme nous l'avons vu dans une section préalable, la majeure partie du Canada est aujourd'hui desservie par une seule alliance mondiale, Star Alliance, par l'entremise d'Air Canada[10]. Les alliances sont de gigantesques « pipelines » qui font passer les voyageurs en continu d'une compagnie aérienne à une autre et d'un pays à l'autre. Leur impact sur les services aériens fait l'objet d'un certain débat. Une étude récente[11] réalisée par Jan K. Brueckner, économiste à l'Université de l'Illinois, a révélé que les passagers tirent des avantages appréciables au chapitre des prix, en payant des tarifs nettement plus bas qui résultent d'un comportement de collaboration. Cependant, d'autres perçoivent les alliances différemment.

Dans son document publié en 2001, *Carving the World into Fiefdoms: the Anti-Competitive Future of International Aviation*[12], M. Paul Stephen Dempsey donne à entendre notamment que les plus grandes alliances drainent le trafic intercompagnies aux dépens des petites compagnies aériennes indépendantes.

Cette affirmation, si elle est vraie, soulève plusieurs questions importantes. Compte tenu de l'importance des alliances mondiales, quelles seront les conséquences de n'avoir qu'un seul transporteur membre d'une alliance au Canada? Cela limite-t-il la croissance des services régionaux concurrentiels? Quelle est l'importance pour les services intérieurs de la pénétration d'une autre alliance qui livrerait concurrence à Star?

---

[9] *Vision fondée sur l'équilibre*, Rapport du Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada*, juin 2001, que l'on peut visionner à www.reviewcta-examenltc.gc.ca.

[10] À moins que vous n'habitiez une ville desservie par un grand transporteur international comme British Airways ou American Airlines ou Air France.

11 *The Benefits of Codesharing and Antitrust Immunity for International Passengers, with an Application to the Star Alliance*, Jan K. Brueckner, Département d'économie et Institut d'affaires gouvernementales et publiques, Université d'Illinois à Urbana-Champaign, juillet 2000.

[12] Droit d'auteur 2001 par Paul Stephen Dempsey.

Courons-nous le risque d'en arriver au point où les passagers ne se rendent plus là où ils veulent aller, mais là où l'alliance les emmène?

Ce sont là des questions qui réclament des réponses car elles risquent d'avoir une incidence à long terme sur la mise en place de services aériens concurrentiels à long terme.

GOUVERNEMENTS PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX

Les services aériens de passagers relèvent des compétences du gouvernement fédéral. Il n'en reste pas moins que la qualité et la quantité des services aériens ont un impact sur tout un éventail de responsabilités provinciales et territoriales, ou sur les champs de compétence que se partagent les provinces, les territoires et le gouvernement fédéral, notamment : les stratégies de développement régional, rural et des régions éloignées, le commerce interprovincial et international et le tourisme. Par ailleurs, les provinces et les territoires sont généralement responsables des affaires municipales, de sorte que les difficultés qui touchent les municipalités sont également l'affaire des gouvernements provinciaux.

Cela explique que les préoccupations suscitées par les services aériens et la restructuration de l'industrie n'aient pas seulement été exprimées par les responsables des ministères des Transports, mais également par les ministères du Développement économique et d'autres ministères provinciaux et territoriaux. La restructuration de l'industrie du transport aérien figurait parmi les principaux points de l'ordre du jour de la réunion des ministres du Tourisme en mai 2001.

SERVICES DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES

Air Canada et ses filiales régionales doivent servir les Canadiens dans les deux langues officielles lorsque la demande le justifie, et la compagnie bénéficie d'une période de transition de trois ans qui prendra fin en 2003 pour y parvenir. Même si l'échéance n'a pas encore été atteinte, les intervenants ont soulevé des questions à plus d'une reprise, allant de l'utilisation d'annonces en français enregistrées plutôt que d'annonces en direct sur les routes où la majorité des passagers sont francophones, sur le niveau de bilinguisme des services à Halifax, qui dessert désormais un nombre de plus en plus important de localités francophones, et sur l'absence d'identification de la culture française du Canada sur certains vols.

Toutefois, il est entendu qu'Air Canada a pris des engagements à l'égard de ce processus et l'on s'attend à ce que la compagnie aérienne respecte ses obligations. La question sera surveillée de très près plus on approchera de l'échéance.

QUESTIONS NON RÉSOLUES

- Les Canadiens pourront-ils tourner à leur avantage la possibilité éventuelle pour Air Canada d'abandonner certaines routes en s'arrangeant pour que des transporteurs régionaux indépendants offrent des vols réguliers ou en améliorant l'utilisation d'autres modes de transport?
    - Qu'est-ce qui contribue à cela?
        - l'espoir de nouvelles sources d'information permettant une meilleure analyse de planification;
        - l'expertise croissante des collectivités, des aéroports et des consultants en aéronautique.
    - Qu'est-ce qui y fait obstacle?
        - Le manque d'expertise;
        - les difficultés que les petits transporteurs ont à passer aux services réguliers : coûts, expertise, obstacles à l'entrée, absence d'infrastructures suffisantes, etc.
- L'existence d'une seule alliance mondiale dans tout le Canada est-elle un facteur de dissuasion à la création de services concurrentiels?
- Comment les provinces et les territoires peuvent-ils s'y prendre pour faciliter l'accès de leurs habitants à des services aériens?

EN BREF

- Les collectivités et entreprises deviennent de plus en plus proactives dans leurs rapports avec les compagnies aériennes et pour régler la question de l'accès aérien, mais des difficultés demeurent.
- L'importance de meilleures données sur l'aviation pour les programmes de marketing est reconnue par le gouvernement fédéral et par le Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada*.
- Il se peut que l'existence d'une seule alliance mondiale ayant établi un partenariat avec un transporteur canadien soit un obstacle à la croissance de la concurrence à l'échelle nationale.
- Plusieurs préoccupations sur la capacité d'Air Canada à servir les Canadiens à l'échelle régionale dans les deux langues officielles ont été soulevées, mais la compagnie est encore dans une période de transition vers la prestation de services entièrement bilingues.
- La possibilité pour Air Canada d'abandonner certaines routes pourrait être transformée en avantage grâce au développement ou à l'expansion des transporteurs régionaux indépendants.
- Les gouvernements provinciaux et territoriaux ont exprimé des préoccupations sur l'incidence de la restructuration de l'industrie du transport aérien, mais ils n'ont pas vraiment leur mot à dire sur les politiques qui régissent ce secteur.

RESTRUCTURATION ET RAPPORTS

L'acquisition des Lignes aériennes Canadien International par Air Canada a été difficile pour beaucoup. Ce chapitre du rapport cherche à illustrer certains des problèmes et des préoccupations exprimés par diverses personnes qui travaillent avec et pour Air Canada, et par des personnes pour qui Air Canada travaille, à savoir ses clients.

EMPLOYÉS, ANCIENS EMPLOYÉS ET FOURNISSEURS

Il faut signaler que cette section du rapport est incomplète et qu'elle tend à simplifier certaines questions éminemment complexes. Certains aboutissements ne sont pas encore connus. Un certain nombre de discussions ont lieu actuellement avec les employés, mais elles sont de nature confidentielle : il s'agit d'une question entre les syndicats, leurs membres et leur employeur, ou entre les fournisseurs et le transporteur.

La situation financière d'Air Canada et le fléchissement de l'activité économique ont sans doute encore aggravé une situation déjà difficile. Air Canada a annoncé la suppression de 4 000 autres emplois. Une croissance nulle peut signifier un moins grand nombre de possibilités d'avancement, du moins à court terme. Il y a de fortes chances pour que le transporteur à tarif réduit annoncé récemment ait une incidence sur les groupes d'employés, même si l'on ne sait pas pour l'instant de quelle façon.

L'une des dures réalités pour certains tient au fait que les Lignes aériennes Canadien International ont été acquises par Air Canada. Canadien International a aujourd'hui disparu et ce fait a eu une incidence sur les employés actuels d'Air Canada, sur certains anciens employés de Canadien International et sur certains fournisseurs/entrepreneurs.

Les employés sont touchés de diverses façons. Il est très difficile, sinon impossible, d'intégrer deux groupes d'employés éminemment différents d'une manière qui semble « juste » à tout le monde. Malheureusement, ce qui peut sembler juste pour l'un risque de passer pour injuste aux yeux d'un autre.

Cela a clairement été exprimé par d'anciens pilotes de Canadien International. Même s'ils ont amorcé un processus d'arbitrage exécutoire pour fusionner les deux groupes de pilotes, le résultat est très loin de ce qu'ils attendaient. La décision a abouti au fusionnement des listes en utilisant une formule indiciaire. La plupart des pilotes de Canadien International, dont beaucoup étaient des « survivants » de fusions antérieures (notamment de Pacific Western, Wardair, CP, etc.), espéraient une variante de ce qu'ils avaient obtenu par le passé : un jugement basé sur la date de recrutement, qui aurait été beaucoup plus équitable à leurs yeux. Selon les pilotes, ceux-ci sont maintenant confrontés à de nouvelles restrictions dans leur avancement professionnel et dans le montant de leur pension finale à la retraite. Par ailleurs, ce système indiciaire semble vouloir dire qu'un certain nombre d'anciens pilotes de Canadien International qui ont de

nombreuses années de vol à leur actif auront moins d'ancienneté que des pilotes d'Air Canada possédant moins d'expérience.

L'issue de l'arbitrage a eu des répercussions sur le plan émotif. L'un des pilotes, exprimant le point de vue de nombreux de ses collègues, a déclaré : « J'ai l'impression d'être traité comme un perdant et de me voir reprocher les erreurs commises par la direction de Canadien International. »

Certains employés de Canadien International qui ont pris une retraite anticipée ont constaté, lorsque Air Canada a assumé la responsabilité de leur régime, qu'une partie de leur convention de retraite antérieure conclue avec Canadien International avait été modifiée ou carrément éliminée. Certains de ces employés ont déclaré qu'ils avaient accepté ce programme de retraite anticipée à cause de ce qu'il contenait et qu'ils disposaient désormais de peu de recours pour récupérer ce qu'ils estiment aujourd'hui avoir perdu.

Air Canada semble également avoir résilié certains des contrats de Canadien International moyennant un court préavis et, dans au moins un cas, le fournisseur a été tenu responsable de tous les coûts impayés, ce qui a eu de graves conséquences sur son entreprise.

Bien entendu, tous ces problèmes peuvent être perçus dans une autre optique : si Canadien International avait en fait déclaré faillite, comme beaucoup l'avaient prédit, aucun de ses employés n'aurait eu le moindre recours. Selon un autre point de vue, loin d'être indûment cruelle ou injuste, Air Canada a été plus généreuse que les gens ne pensent, du moins sur certains points. Par exemple, les pilotes de Canadien International ont bénéficié d'une hausse salariale d'environ 25 %, pour que leurs salaires soient alignés sur ceux des pilotes d'Air Canada. Aucun emploi ne doit être supprimé avant mars 2002. La possibilité d'une retraite anticipée n'a pas été prévue chez Air Canada et ceux qui ont quitté la compagnie ont été licenciés, non mis à la retraite.

Il n'en reste pas moins que plusieurs des personnes avec qui je me suis entretenue ont le sentiment d'avoir été trahies, la conviction d'avoir obtenu beaucoup moins que ce qu'on leur avait promis. Le résultat est-il juste? Malheureusement, il semble que ce soit une question de point de vue.

AGENTS DE VOYAGES

Les agents de voyages continuent d'être un maillon essentiel de la chaîne de distribution d'Air Canada et d'autres transporteurs. Comme le disait le premier rapport provisoire, les agents de voyages se sont vu offrir la possibilité de négocier collectivement avec Air Canada pour fixer leur taux de commission de base. Il s'agit d'un processus crucial pour les agents, qui, dans une large mesure, décidera de l'avenir de beaucoup d'entre eux, particulièrement dans les agences de moindre importance ou les agences locales.

Depuis le début on avançait qu'il faudrait peut-être ajouter un processus d'arbitrage pour assurer l'aboutissement équitable des négociations. On n'a pas non plus trouvé de solution aux préoccupations soulevées par le programme d'Air Canada, « Horizons

2000 », qui lie les primes versées aux agents sur les billets intérieurs aux ventes de billets d'Air Canada sur les routes internationales. Certains ont reproché à ce programme d'être indûment manipulateur dans la façon dont il fait bénéficier Air Canada de ventes de billets internationaux pour maximiser les recettes qu'une agence tire des ventes de billets intérieurs.

Toutefois, selon le point de vue opposé, ce type de programme est « courant » dans l'univers des compagnies aériennes et chaque transporteur international offre un programme de primes de ce type. De plus, le Bureau de la concurrence voit dans Horizons 2000 une tentative d'empêcher que les ventes de billets intérieurs d'Air Canada ne dominent les ventes d'un autre transporteur grâce à un programme de primes directes.

Un nouveau problème soulevé par l'Association canadienne des agents de voyages (ACAV) est le solde d'Air Canada lancé en août 2001 uniquement sur son site Web. Selon l'ACAV, ce solde promotionnel constitue un abus de la domination du transporteur et il a été conçu pour couper l'herbe sous le pied des agents indépendants.

PASSAGERS

Plusieurs grandes questions ont été soulevées par les passagers ou en leur nom : la qualité des services dont ils bénéficient actuellement; les mesures qu'ils peuvent prendre pour remédier à la médiocrité des services; et la qualité et le type de concurrence dans leur région.

La frustration éprouvée par les passagers d'Air Canada a été fort bien documentée et exprimée. Même si les problèmes éprouvés l'été dernier se sont atténués, il y a encore un certain nombre de passagers mécontents. Une éventuelle solution proposée par plusieurs est une « déclaration des droits des passagers » légiférée. Même si la question est envisagée au Canada depuis un certain temps, rien de sérieux n'a encore été fait en vue d'élaborer un tel projet de législation. En revanche, les États-Unis ont rédigé plusieurs versions d'une « déclaration des droits des passagers », même si certaines sont plutôt vagues. Aucune d'entre elles n'est allée très loin. Malheureusement, l'idée de telles déclarations et leurs diverses permutations aux États-Unis ressemblent plus à des tentatives d'intimidation qu'à une volonté sérieuse d'enchâsser dans une loi les droits des passagers. Une déclaration des droits des passagers n'aura peut-être jamais force de loi, mais c'est un sujet de couverture médiatique garantie. Beaucoup de compagnies aériennes américaines ont adopté leur propre programme de « droits des passagers », mais personne ne sait au juste si c'est pour calmer le mécontentement de leurs clients ou parce qu'on les menace de légiférer en la matière. Air Canada a lancé son propre « plan de service à la clientèle » qui traite de bon nombre des mêmes questions, comme l'indemnisation, l'obligation de renseigner les passagers sur les retards et les délais d'attente au téléphone.

Personne ne peut dire encore si des programmes volontaires comme celui-ci répondent vraiment aux besoins et aux préoccupations des consommateurs. Il y a néanmoins beaucoup d'autres facteurs dont il faut tenir compte et de questions qui réclament une réponse avant qu'une loi sur les droits des passagers ne puisse aller de l'avant.

Par exemple, quel est le niveau de protection et (ou) de recours offert aux passagers par les lois en vigueur sur la protection des consommateurs, le système judiciaire, le Commissaire aux plaintes relatives au transport aérien de l'Office des transports du Canada et d'autres instruments déjà à notre disposition? Cela suffit-il? Dans le cas contraire, qu'est-ce qui fait défaut? Les conditions et modalités de vente sont-elles communiquées adéquatement aux consommateurs lorsque ceux-ci achètent un billet d'avion? Comment peut-on améliorer la situation?

Enfin, c'est la qualité et le type de concurrence dans les régions qui ont sans doute été les changements les plus radicaux à intervenir depuis quelques mois. Au début, certains passagers se plaignaient d'Air Canada, mais continuaient néanmoins d'utiliser le transporteur, même lorsqu'il existait un concurrent. Ils voulaient en effet toujours accumuler leurs points de grand voyageur, jouir de correspondances directes et de services d'affaires, et étaient prêts à payer plus cher pour les obtenir. La situation a radicalement changé, en partie à cause du fléchissement de l'activité économique et du meilleur accueil qui est aujourd'hui réservé aux transporteurs meilleur marché. Une autre raison semble être le mécontentement persistant à l'égard d'Air Canada. Pour reprendre le terme d'un passager au sujet de ses habitudes d'achat, celui-ci dit : « TSAC » – tout sauf Air Canada. Manifestement, certains clients n'utilisent pas seulement les transporteurs meilleur marché par nécessité économique, mais également par choix stratégique.

AUTRES TRANSPORTEURS

Beaucoup de compagnies aériennes du Canada sont touchées de plusieurs façons par Air Canada et par la restructuration. Avant l'acquisition de Canadien International, les autres transporteurs pouvaient établir des partenariats, des alliances ou des correspondances soit avec Air Canada, soit avec Canadien. Si les accords conclus avec les compagnies aériennes sont très fluides et peuvent changer, désormais, Air Canada est pratiquement le seul transporteur avec lequel on peut transiger, ou pas.

British Airways a réduit le nombre de sièges qu'elle offre à destination du Canada, réduction attribuée à la perte des services d'apport que *oneworld* lui procurait par l'entremise de Canadien International. D'autres compagnies, comme Air France, jugent qu'Horizons 2000 a eu des répercussions sur leurs activités au Canada. Plusieurs transporteurs affirment qu'il est difficile de transiger avec Air Canada, que ce soit pour lui faire concurrence ou pour négocier une relation de travail.

EN BREF

- La prise en charge de Canadien International par Air Canada a imposé un lourd tribut à certains employés (comme les anciens pilotes de Canadien International), employés à la retraite et fournisseurs.
- Il importe de s'assurer que les leçons apprises par ces gens ne restent pas vaines et que les règles du jeu et les résultats probables d'une opération aussi

complexe qu'une fusion ou une acquisition sont communiqués clairement et en toute franchise.

- Les agents de voyages font toujours face à bon nombre des mêmes problèmes auxquels ils étaient confrontés il y a un an, et ils négocient actuellement la commission de base qui leur est versée par Air Canada. Le résultat n'est pas encore connu.
- Les passagers ne volent pas seulement sur les ailes des transporteurs meilleur marché par nécessité économique, mais par choix stratégique.
- Un certain nombre de questions réclament une réponse avant de décider si une législation s'impose pour protéger les passagers ou s'il existe déjà suffisamment de garanties dans le système.
- Certains autres transporteurs, aussi bien internationaux qu'intérieurs, font état de difficultés dans leurs rapports avec Air Canada et déplorent d'avoir perdu Canadien International et *oneworld* comme autre partenaire éventuel.

LE CANADA ET LE RESTE DU MONDE

Il est intéressant de comparer l'industrie du transport aérien au Canada à ce qui se passe dans le reste du monde.

INCIDENCES ÉCONOMIQUES

Partout dans le monde, les compagnies aériennes offrant un plein service connaissent, tout comme Air Canada, la même pénurie de passagers payant plein tarif. Leurs réactions sont en bonne partie analogues à celles d'Air Canada. Par exemple, British Airways (GO), KLM (BUZZ) et Delta (Delta Express) sont trois exemples de compagnies qui ont déjà lancé leurs propres compagnies meilleur marché. Par ailleurs, un certain nombre de transporteurs ont réduit leur capacité mondiale et les commandes de nouveaux appareils ont sérieusement diminué.

L'industrie des voyages et le secteur du transport aérien sont identifiés dans la catégorie « premier entré, dernier sorti » lors d'un fléchissement de l'activité économique. Si l'expérience passée s'avère juste, la tendance vers un moins grand nombre de voyages d'affaires ou vers des voyages moins chers et discrétionnaires persistera après l'amélioration de la conjoncture économique. Combien longtemps cette tendance persistera dépendra de la durée du ralentissement de l'économie et de sa généralisation dans le monde.

LIBÉRALISATION

La question du libre accès/appartenance étrangère par opposition à l'intérêt national/des consommateurs fait l'objet de débats animés non seulement au Canada, mais dans pratiquement tous les autres pays du monde.

Le milieu international des affaires réclame plus de libertés et une libéralisation plus rapide de l'industrie du transport aérien : des accords multilatéraux, un plus grand nombre de fusions et d'alliances à l'échelle nationale et internationale, une augmentation des investissements étrangers, une diminution des interventions gouvernementales. Certains gouvernements commencent à découvrir les avantages d'un milieu plus ouverte et moins protectionniste.

Certains, mais pas tous : l'un des obstacles mondiaux à la libéralisation est la politique aérienne des États-Unis. Les négociateurs américains semblent parfaitement heureux lorsque les transporteurs américains sont autorisés à desservir d'autres pays, mais ils sont beaucoup moins enthousiastes à l'idée que des compagnies non américaines viennent desservir leurs propres routes intérieures.

D'autres pays sont nettement plus accommodants. L'Union européenne a un marché commun de l'aviation pour ses États membres. L'Australie autorise certains transporteurs étrangers à exploiter des vols intérieurs. Le Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada* a constaté que plusieurs de ces idées pourraient trouver une application au Canada et a recommandé au gouvernement du Canada d'adopter des politiques analogues et de négocier une « zone aéronautique nord-américaine commune » au sein de laquelle les transporteurs du Canada, des États-Unis et du Mexique pourront se livrer une libre concurrence. Comme solution de rechange, ces pays pourraient s'engager à échanger des « droits d'établissement » réciproques (transporteurs intérieurs appartenant à des intérêts étrangers). Les transporteurs canadiens, y compris Air Canada, appuient publiquement un régime de libéralisation réciproque[13].

Plusieurs tentatives ont également été faites pour que certains services aériens passent d'un régime bilatéral à un régime multilatéral. Récemment, l'Organisation mondiale du commerce (OMC), de même que le Forum de coopération économique Asie-Pacifique (APEC) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ont évalué et analysé la libéralisation des services aériens. En novembre 2000, par l'entremise du forum de l'APEC, les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, Singapour, Brunei et le Chili ont conclu un accord plurilatéral qui libéralise les services aériens entre ces cinq pays.

SERVICES À LA CLIENTÈLE

La médiocrité des services semble être un phénomène international. Mais il n'y a pas que cela; en effet, les problèmes signalés sont très semblables d'un pays à l'autre, y compris au Canada. Parmi ceux qui sont le plus souvent soulevés, mentionnons :

- le refoulement involontaire de passagers à cause d'une survente de billets;
- des préposés impolis, indifférents ou carrément grossiers;
- des vols retardés ou annulés.

Diverses mesures sont envisagées pour remédier à ces problèmes, notamment une déclaration des droits des passagers, dont certaines versions comportent des dommages-intérêts. Il y a manifestement un écart sérieux entre les attentes des passagers et les services qu'offrent les compagnies aériennes. Il est indéniable que les compagnies aériennes qui remédieront à ces problèmes le plus rapidement et avec le plus d'efficacité jouiront d'une longueur d'avance par rapport à celles qui ne prennent aucune mesure.

Dans ce contexte, il est sans doute étonnant d'apprendre qu'Air Canada est souvent perçue comme un transporteur nettement supérieur par rapport à certains transporteurs étrangers. Cela est confirmé par les passagers qui voyagent sur les ailes de transporteurs intérieurs américains où les vols sont systématiquement en retard et dont les avions sont souvent sales ou mal entretenus (plateaux cassés ou systèmes sonores en panne).

---

[13] *Vision fondée sur l'équilibre*, recommandation 7.1.

Curieusement, même si les problèmes éprouvés par les passagers sont identiques, le blâme est attribué différemment ici et aux États-Unis. Au Canada, la médiocrité du service est attribuée à la domination d'Air Canada et à la confusion générale provoquée par l'acquisition de Canadien International. Aux États-Unis, les mêmes problèmes sont dus, pense-t-on, à l'insuffisance des installations (c.-à-d. à la congestion des aéroports) et à un système de contrôle de la circulation aérienne désuet.

Compte tenu de la similitude des problèmes signalés par les passagers, il semble que d'autres motifs expliquent les problèmes de qualité comme la surréservation des vols, la formation du personnel et l'établissement des horaires.

EN BREF

- De nombreux transporteurs sont confrontés aux mêmes difficultés qu'Air Canada et réagissent en prenant des mesures analogues : réduction de la capacité, création de transporteurs à tarif réduit.
- Même si l'on constate une tendance à la libéralisation, celle-ci est lente et demeure surtout bilatérale.
- Les mêmes problèmes de service qui affectent les passagers des compagnies aériennes canadiennes semblent toucher les passagers aériens du monde entier.

ACTIVITÉS GOUVERNEMENTALES RÉCENTES

Le gouvernement fédéral a entrepris une série d'activités qui auront un impact sur l'avenir de l'industrie du transport aérien au Canada. Certaines sont parachevées, d'autres non. Toutes offrent la possibilité aux Canadiens d'influer sur les décisions qui seront prises à l'avenir. À titre de référence, les principales consultations sont mentionnées ici :

PARACHEVÉES :

- **Politique aérienne internationale**
  - Une première série de consultations sur une politique internationale revue et corrigée a eu lieu et un nouveau projet de politique devrait être publié prochainement pour savoir ce qu'en pensent les intervenants. On s'attend à ce que la politique en vigueur soit libéralisée, mais on ne sait pas dans quelle mesure.
- **Examen de la *Loi sur les transports au Canada*[14]**
  - L'examen est terminé et, en plus des recommandations mentionnées dans le corps de ce rapport, il contient un certain nombre de recommandations clés au sujet de l'industrie du transport aérien, notamment la libéralisation réciproque des services et la poursuite de l'élimination des obstacles à l'entrée.

EN COURS

- **Projet de schéme d'orientation des transports**
  - Élaboration d'un plan stratégique qui doit permettre au gouvernement du Canada de relever les défis dans le secteur des transports au cours des 10 prochaines années et au-delà. Un processus de consultations est en cours.
- ***Loi sur les aéroports du Canada* et examen des loyers**
  - Des consultations ont été annoncées en vue de l'élaboration d'une *Loi sur les aéroports du Canada* et d'un examen de la politique en vigueur sur les loyers des aéroports appartenant au Réseau national d'aéroports (RNA).

[14] Pour une liste complète des recommandations, se reporter à *Vision fondée sur l'équilibre*, rapport du Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada*, juin 2001, que l'on peut visionner à www.reviewcta-examenltc.gc.ca.

À SUIVRE AU COURS DES SIX PROCHAINS MOIS

Tout porte à croire que les six prochains mois réservent encore plus de surprises que les six derniers. On trouvera ci-après une liste partielle des éléments critiques auxquels il faut s'attendre au cours des prochains mois :

AIR CANADA

1. L'incidence de la possibilité pour Air Canada d'abandonner certaines routes :
    a. combien de collectivités seront touchées?
    b. combien de ces routes seront reprises par des transporteurs régionaux?
2. L'impact des mesures récemment annoncées :
    a. réduction de la capacité;
    b. suppressions d'emplois;
    c. création d'un nouveau transporteur à tarif réduit.
3. La résolution des négociations avec les employés et d'autres groupes (comme les agents de voyages).
4. L'incidence du transporteur à tarif réduit d'Air Canada.
5. Le niveau et la qualité des services à la clientèle.

AUTRES TRANSPORTEURS

1. Maintien de la capacité et multiplication des routes des grands transporteurs.
2. Expansion ou nouveaux venus sur les marchés des transporteurs régionaux.
3. Deuxième alliance mondiale (ex. *oneworld*).
4. Bien-être financier.

LE TABLEAU ÉCONOMIQUE

1. Dynamique future des voyages (ex. continuation de la tendance à l'abandon des voyages plein tarif).
2. Croissance des services aériens en rapport avec la croissance de l'économie.
3. Incidence des prix du carburant.

AUTRES QUESTIONS

1. Existence de données nouvelles et plus utiles sur les compagnies aériennes.
2. Libéralisation : dans quelle mesure, avec quelle rapidité?
3. Efficacité avec laquelle le projet de loi C-26 protégera les Canadiens contre les pratiques monopolistiques et prédatoires.
4. Résolution adéquate des plaintes des passagers.
5. Consultations sur la *Loi sur les aéroports du Canada* et l'examen des loyers.

APPENDICE 1 : LE MANDAT DE L'OBSERVATRICE

À compter d'août 2000 et pour une période de 18 à 24 mois, l'Observatrice indépendante de la transition examinera les répercussions de la restructuration de l'industrie du transport aérien sur les intervenants et évaluera si l'industrie du transport aérien est saine, concurrentielle et satisfait aux besoins des Canadiens.

En particulier, l'Observatrice :

- étudiera les documents des consommateurs, des collectivités urbaines, rurales et éloignées, des agents de voyages, des aéroports et des compagnies aériennes et de leurs employés;
- déterminera si les responsabilités de Transports Canada, de l'Office des transports du Canada et du Bureau de la concurrence relatives à la restructuration de l'industrie du transport aérien sont claires et assumées adéquatement;
- déterminera si les mesures de surveillance du gouvernement sont suffisantes;
- évaluera l'appui de l'industrie aux mesures présentées dans le projet de loi C-26, y compris les mesures et les engagements pris par Air Canada à l'égard du gouvernement fédéral;
- évaluera les obligations linguistiques d'Air Canada;
- étudiera la nécessité d'une charte des droits des voyageurs.

Des rapports provisoires devront être publiés tous les six mois et un rapport final complet sera soumis au Ministre. Le rapport final contiendra des recommandations sur les questions de surveillance et les questions connexes touchant la restructuration de l'industrie du transport aérien.

Des réunions ont eu lieu dans tout le Canada, avec la participation de nombreuses personnes représentant les collectivités, les entreprises, les consommateurs et les intérêts du développement économique. Ces réunions ont contribué à définir les problèmes dont il est fait état dans le rapport et ont permis de suivre dans le temps les préoccupations qui ont été atténuées et celles qui continuent de revêtir une importance critique.

Toute erreur ou omission est le fait de l'auteur.

APPENDICE 2 : RÉUNIONS TENUES (FÉVRIER 2001 – JUILLET 2001)

- M[me] Dyane Adams, Commissaire aux langues officielles
- Air Canada
- Air France
- Air Transat
- Association du transport aérien du Canada
- Association canadienne des agents de voyages
- L'honorable Lise Bacon, sénatrice, présidente du Comité sénatorial permanent des transports et des communications
- Municipalité de Bathurst (Nouveau-Brunswick)
- Bearskin Airlines
- Administration aéroportuaire de Calgary
- Canada 3000
- Conseil des aéroports du Canada
- Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile
- Canadian Corporate Travel Association
- Commission canadienne du tourisme (recherche)
- Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada*
- Municipalité de Charlo (Nouveau-Brunswick)
- Clark & Company
- Factor 60/70 CAI Retirees
- Fédération canadienne des municipalités
- Ville de Halifax (Nouvelle-Écosse)
- Hospitality Newfoundland and Labrador
- Association des hôtels du Canada
- Comité permanent des transports et des opérations gouvernementales de la Chambre des communes
- Association internationale des machinistes
- M. Ovid Jackson, député, président du Comité permanent des transports et des opérations gouvernementales de la Chambre des communes
- Municipalité de Labrador North (Terre-Neuve)
- Municipalité de Miramichi (Nouveau-Brunswick)
- Nova Scotia Air Access Committee
- *oneworld* Alliance
- Province de l'Alberta
- Province de la Colombie-Britannique
- Province de Québec
- Ministres provinciaux et territoriaux du tourisme
- Centre pour la défense de l'intérêt public
- Tourism Industry Association of the Yukon
- Tourism British Columbia
- Association de l'industrie touristique du Canada
- Transports Canada
- Sous-comité de l'aviation de l'Association des transports du Canada
- VIA Rail
- Virgin Atlantic
- WestJet